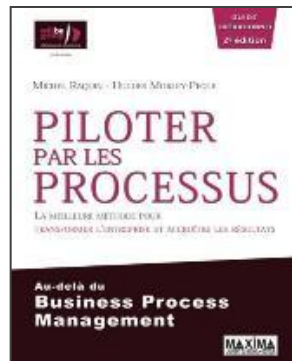
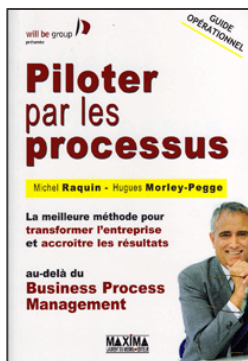




Processus: ce que font vraiment les dirigeants

**European Congress of Quality
Juin 2018**

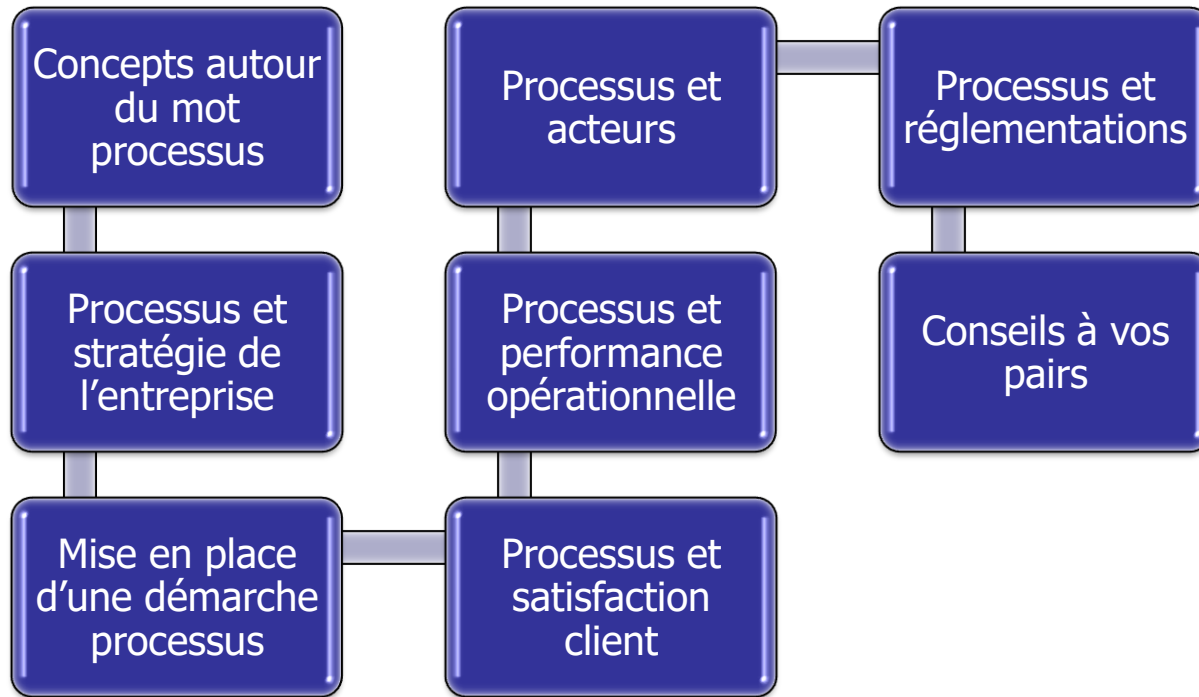
Pourquoi donner la parole aux dirigeants?



Exposer les fondamentaux de l'approche processus: **expérience des acteurs**

Toucher les dirigeants en plus grand nombre: **faire s'exprimer les dirigeants pour leurs pairs**

Méthodologie de mise en œuvre



Les thèmes abordés au cours d'un entretien de 1 à 2 heures

Les entreprises dont les dirigeants ont été interviewés

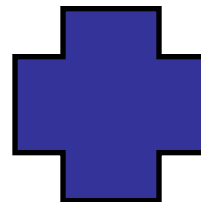
Structuration de chaque chapitre du livre



Ce qu'il faut savoir



Témoignages et expériences des dirigeants



Commentaires et conseils pour agir

Processus un mot à double face

Administratif

Organisation
figée

Lourdeur

Rigueur

Discipline

Procédurier

Contraignant



Transversalité

Vision de bout en
bout

Finalité

Inter-métiers

Références

Repères

Orientation client

Pourquoi s'intéresser aux processus?

« A travers une approche processus, on dispose d'un moyen **d'intégrer** dans les réflexions d'amélioration ou de transformation **toutes les dimensions** (efficacité opérationnelle et commerciale, maîtrise des risques, RSE, qualité de service...) »

« **Il s'agit de traduire, d'incarner la stratégie** de l'entreprise à travers cette approche, en se recentrant sur les vrais enjeux commerciaux de l'entreprise »

« Vive le **SMI** (Système de Management Intégré), les processus étant les vaisseaux sanguins de l'entreprise »



« Une démarche processus est un des outils du management, mais pas le seul »

« Une approche processus ne peut être réalisée que si la **direction générale** l'impulse »

Quels sont les objectifs visés à travers une démarche processus

Performance opérationnelle

Satisfaction client

Coopération

Transversalité



Travail en commun

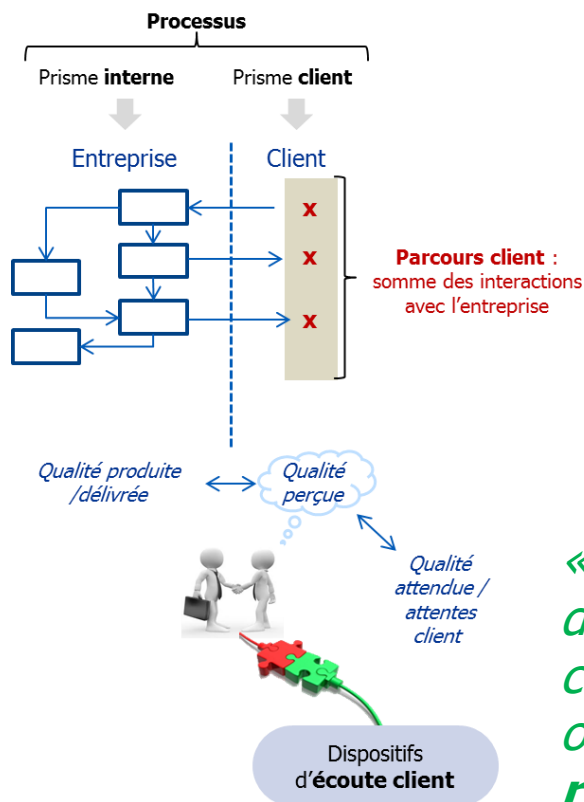
Digital

Maîtrise des risques

Règlementaire

L'orientation client est au cœur de l'approche processus

« **La satisfaction des clients** à travers une meilleure qualité de service est l'**objectif premier** d'une démarche processus »



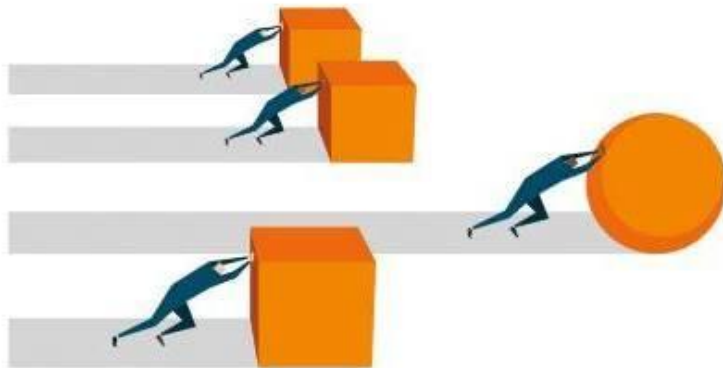
« Garder à l'esprit que le **service client est le plus important** »

« Au sein de l'entreprise, le concept de '**parcours client**' (marketing) ou plus exactement '**d'expérience client**' est fort et permet notamment de mobiliser les acteurs à la satisfaction de ceux-ci et d'influer sur le comportement des acteurs »

« Les résultats sont probants en termes de dynamique et de sens donné à la démarche. C'est clair et perceptible. Ils sont probants dans la mesure où le développement d'outils digitaux a permis de **réaliser les économies attendues sans dégrader la satisfaction des clients et en donnant à ceux-ci une sensation de modernité de nos pratiques** »

Processus et performance: une relation évidente

« Nos organisations souffrent d'hypertrophie verticale (chaque silo s'estime super bon et il n'y a pas d'analyse globale). En réponse à cette situation, **processus d'une part et performance opérationnelle d'autre part sont les deux jambes à articuler pour faire le sprint** »



« L'évaluation du retour sur investissement est difficile à réaliser, mais il est important qu'une entreprise s'intéresse à ses processus, notamment **pour maîtriser et sécuriser son fonctionnement** »

« Côté performance opérationnelle, en vision macro, il s'agit de faire **mieux sans que cela ne coûte plus cher**. En vision micro, il s'agit de faire des **gains de productivité** notamment à travers une meilleure prise en charge du patient, en faisant en sorte qu'il reste moins longtemps en clinique »

En quoi la démarche processus est un atout pour les projets de digitalisation

« La digitalisation rend encore plus nécessaire de s'intéresser aux processus car c'est un moyen de disposer d'une meilleure clarté sur chacun d'eux et de bénéficier plus largement des avantages qu'elle offre »

« Il est clair que la culture processus favorise l'appropriation du digital »

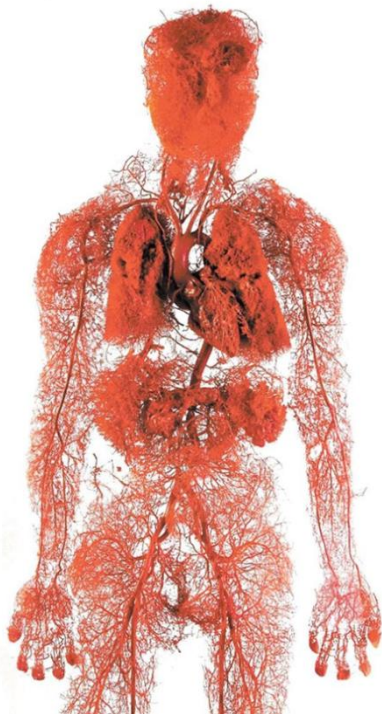


« Dans un contexte de transformation (digital, big data,...) la connaissance préalable des processus est nécessaire de manière à concevoir des projets efficaces »

« (Notre groupe) est engagé dans un programme important de transformation digitale. Un certain nombre d'actions sont reportées chez le client »

Par essence l'approche processus favorise la transversalité

« L'approche processus est une **approche par les finalités** et permet une vision transverse de l'organisation »



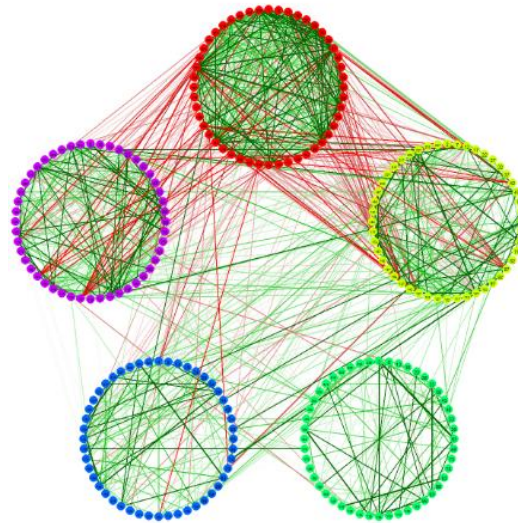
« L'approche processus est aussi **synonyme de transversalité et de décloisonnement**. Il faut savoir **donner du sens** à l'organisation, à la vision et aux missions de l'entreprise qui sont sa raison d'être. Il est clair qu'il est difficile de passer d'une organisation hiérarchique à une organisation matricielle orientée clients. Mais les entreprises qui ont compris ce qu'elles peuvent en tirer disposent d'un réel atout. **On ne peut pas imaginer, dans le contexte actuel, qu'une entreprise ne puisse fonctionner sans cette approche qui répond aux besoins de fluidité et d'agilité** »

« Un processus transverse fait **rejaillir les pertes de valeur ajoutée** et donc offre autant **d'opportunités de simplification** »

Processus et coopération: deux notions très corrélées

« *Ma propre expérience m'a démontré que le '**diable est dans les cloisons**'. Il se **consomme une quantité d'énergie inestimable aux interfaces entre les entités**, les métiers. Le **manque de synchronisation** entre les données de sortie de l'une et les données d'entrée de l'autre est toujours à l'origine des dysfonctionnements le plus souvent visibles des clients, ou a minima coûteux pour l'entreprise »*

« *Les termes **processus et travail collaboratif** sont **synonymes** et à travers eux un moyen de développer une culture processus. C'est aussi un moyen de **sortir des réflexes de rejet de la faute sur l'autre** »*



« *Nous avons constaté une **vraie satisfaction des équipes à travailler ensemble et à partager les résultats de la démarche.***

Cela crée des attentes qui doivent être prises en compte par la direction générale »

« *Le processus induit la **notion de coopération.** Les notions de client et de performance opérationnelle sont intimement liées »*

Les dirigeants militent pour le développement de système de management intégré via l'approche processus

« A travers une approche processus, on dispose d'un moyen **d'intégrer** dans les réflexions d'amélioration ou de transformation **toutes les dimensions** : efficacité opérationnelle et commerciale, maîtrise des risques, RSE, qualité de service... »

« Le SMI (Système de Management Intégré) a remplacé le SMQ. Vive le **SMI** ! »



« Le **dispositif de contrôle interne** est totalement intégré aux processus. La mesure des risques opérationnels s'effectue aussi à travers l'approche processus »

« On peut **se poser en même temps toutes les questions**. Cette approche globale et systémique est un réel atout et permet à l'entreprise de **trouver les meilleures solutions** »

Quels sont les résultats obtenus?

« **Oui les résultats sont probants et permettent d'améliorer l'indice de satisfaction client** »

« **L'évaluation du retour sur investissement est difficile à réaliser, mais il est important qu'une entreprise s'intéresse à ses processus, notamment pour maîtriser et sécuriser son fonctionnement** »

« **Côté performance opérationnelle, en vision macro, il s'agit de faire mieux sans que cela ne coûte plus cher. En vision micro, il s'agit de faire des gains de productivité notamment à travers une meilleure prise en charge du patient, en faisant en sorte qu'il reste moins longtemps en clinique** »



Quels conseils à vos pairs

« En lançant une démarche processus, il est très important d'en faire un projet d'entreprise. Il faut élever le débat et ne pas se situer seulement au niveau technique de l'optimisation des processus »



« Ça bouscule les habitudes et la hiérarchie, aussi il faut de la pédagogie et du temps pour obtenir du changement »

« Il ne faut pas minimiser le travail à faire, ce qui prend du temps. On ne s'engage pas en pensant que cela sera rapidement résolu. La direction générale ne doit s'engager que si elle a du temps et de l'énergie à y consacrer »

« L'approche processus est aussi synonyme de transversalité et de décroïsonnement. Il faut savoir donner du sens à l'organisation, à la vision et aux missions de l'entreprise qui sont sa raison d'être. Il est clair qu'il est difficile de passer d'une organisation hiérarchique à une organisation matricielle orientée clients. Mais les entreprises qui ont compris ce qu'elles peuvent en tirer disposent d'un réel atout. On ne peut pas imaginer, dans le contexte actuel, qu'une entreprise ne puisse fonctionner sans cette approche qui répond aux besoins de fluidité et d'agilité »

Points forts qui ressortent de ces interviews

- Les bonnes raisons de se lancer dans une démarche processus :
 - C'est un choix pertinent de nos jours
 - C'est s'intéresser à sa performance
 - Connaître ses processus permet d'agir efficacement
 - Il faut décliner opérationnellement la stratégie de l'entreprise à travers l'action des pilotes de processus
 - Raisonner entreprise étendue et intégrer la voix du client
 - Favoriser la coopération et le travail en commun
 - Donner des marges de manœuvre aux acteurs
 - Progresser en challengeant ses processus en interne ou avec la concurrence
- Quelques clés de succès :
 - Ne pas confondre but et moyens
 - Une implication forte de la direction générale est indispensable
 - Savoir donner du temps au temps
 - Désigner judicieusement les pilotes de processus
 - Adapter régulièrement la démarche au contexte de l'organisation
- Mais encore :
 - Ne pas confondre processus et procédure
 - Une démarche processus est résolument et prioritairement orientée client
 - Un processus est par nature transversal et va du client au client



La démarche processus est has been?

- Les retours très positifs des dirigeants rencontrés qui sont dans des secteurs différents et œuvrent dans des organisations de taille différente
- Nos contacts à l'international qui montrent que l'approche processus est utilisée et se développe mondialement
- L'appétence dans certains pays pour les certifications de professionnels des processus (Allemagne - Brésil - Suisse - ...)
- La diversité des organisations qui, de nos jours, s'intéressent à la démarche processus (entreprises commerciales, administrations, hôpitaux, collectivités locales, universités,...)
- La version 2015 de l'ISO 9001, relative au système de management de la qualité qui réaffirme de travailler à partir des processus et renforce les points de la norme précédente en introduisant de nouvelles tendances (prise en compte des risques et des opportunités par exemple)



Digitalisation
Innovation
Innovations managériales
agilité